



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA COMUNIDAD AGRICOLA
JIMENEZ Y TAPIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

HERNAN FIDEL CARVAJAL ORTEGA

PROFESOR GUIA:

GASTÓN L'HUILLIER TRONCOSO

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
FERNANDO VILCHES SANTIBAÑEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2008**

Resumen

El objetivo principal de este estudio, es entregar un Diseño Visual de una Planificación Estratégica para la Comunidad Agrícola (CA.) Jiménez y Tapia, cuyo propósito es mejorar el aprovechamiento de esta organización y que sirva como fuente de desarrollo económico en la Comuna donde se encuentra, indirectamente aumentar la calidad de vida de la población residente y población comunera.

En primer lugar, el estudio se focalizó en realizar un diagnóstico de las CA. donde se determinó que existe un alto porcentaje de analfabetos, bajo nivel de escolaridad, alta concentración de población mayor de 59 años, terrenos con escasos niveles de agua, alta dispersión de la población residente, escasas oportunidades a recursos financieros, precarios mecanismo para recabar información, nula presencia de tecnologías y bajo nivel de desarrollo del conocimiento son las causas que demuestran el bajo aprovechamiento de las CA., lo que está generando deterioro en la calidad de vida de la población residente, pérdidas patrimoniales, aumento de la brecha en el uso de las tecnologías, baja gestión de recursos financieros, información difusa, mano de obra no calificada, y expulsión de población.

En segundo lugar, el estudio propone un plan para que la CA. revierta esta situación y logre insertarse en la sociedad como una organización fructífera y con un potencial de largo plazo que permita mejorar la calidad de vida de la población residente en ella. Esta Propuesta consiste en la realización de un Cuadro de Mando Integral con el que queremos alinear la ASOCIATIVIDAD, quiere decir que primero se plantea como generar la Asociatividad, luego los procesos que intervengan en la producción de bienes y servicios para los Clientes de la CA. se tienen que realizar en forma Asociada, logrando que la CA. se vea Asociativa y por último se plantean objetivos que permitirán rentabilizar la Asociatividad.

En tercer lugar se proponen los proyectos que permitirán alcanzar los objetivos del Plan, donde destacan el aumento de uso de los activos, resguardar la propiedad, generar beneficios a la población comunera y respetar el medio ambiente de la CA.

En cuarto lugar se definen los indicadores que permitirán visualizar a la CA si los proyectos se están cumpliendo, si son eficaces, si se logra el desempeño deseado, el nivel de eficiencia con que se está realizando y evaluar en general la gestión del Plan.

Finalmente se plantean algunas recomendaciones que permitirán disminuir la brecha que se produce entre la Planificación y la Ejecución del Plan, para así tener el mejor de los desempeños dando cumplimiento a la visión, ser la CA. líder del país en los próximos 20 años.

En especial dedicación al Comunero
Nº466 de la CA. Jiménez y Tapia

Romelio Carvajal Cortés (Q.E.P.D.)

Mi padre

cuyo recuerdo perdurará siempre y a mí
familia por darme su amor, apoyo,
comprensión y constante motivación en
mi desarrollo personal y profesional.

INDICE

1.-	Introducción	1
1.1.-	Descripción General del tema	1
1.1.1.-	Hechos relevantes	3
1.1.2.-	Descripción de la Organización	6
1.1.3.-	Definiciones	8
1.2.-	Objetivos y resultados esperados	10
1.2.1.-	Objetivo General	10
1.2.2.-	Objetivos Específicos	10
1.2.3.-	Resultados Esperados	10
1.3.-	Metodología	10
1.4.-	Plan de Trabajo	12
2.-	Etapa de Diagnóstico	13
2.1.-	Identificación de Actores Involucrados con la CA.	13
2.2.-	Identificación de los Capitales de la CA.	14
2.3.-	Identificación de las Oportunidades de la CA.	14
2.4.-	Diseño del Mapa Estratégico de la CA.	21
3.-	Etapa de Propuestas de Desarrollo	23
3.1.-	Proyectos desde la Perspectiva Financiera	23
3.2.-	Proyectos desde la Perspectiva Cliente	23
3.3.-	Proyectos desde la Perspectiva Procesos Internos	24
3.4.-	Proyectos desde la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	25
4.-	Etapa de Generación de Indicadores	27
4.1.-	Evaluación del Plan Financiero y Clientes	28
4.2.-	Evaluación del Plan Procesos Internos	29
4.3.-	Evaluación del Plan Aprendizaje y Crecimiento	30
5.-	Recomendaciones	31
5.1.-	Recomendaciones para la Ejecución	31
5.2.-	Recomendaciones para tener un Alto Desempeño	32
6.-	Conclusión	33
7.-	Bibliografía	34
	Anexo Nº A Listado de CA. de la Cuarta Región de Coquimbo	36
	Anexo Nº B Evacuación de Excreta por Hogares en las CA.	40
	Anexo Nº C Abastecimiento de Agua por Hogares en las CA.	41
	Anexo Nº D Suministro Eléctrico por Hogares en las CA.	42
	Anexo Nº E Usos del Suelo en las CA.	42
	Anexo Nº F Escolaridad de Población Residente en las CA.	43

1.- Introducción

Existe hoy la necesidad de ordenar y gestionar la intervención de las diferentes Comunidades Agrícolas (CA) de Chile, en función de objetivos comunes y claros sobre la base de un conocimiento acabado de las limitaciones y potencialidades de su territorio y habitantes.

En consideración de esta necesidad, el presente estudio tiene como objetivo, el diseño y visualización de una Planificación Estratégica, que sirva de base para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de estas organizaciones. Utilizando como ejemplo la CA Jiménez y Tapia.

1.1.- Descripción General del Tema

Es importante destacar que la casi totalidad de las CA se encuentran en la cuarta región de Coquimbo, las que suman 178 en total en la región.

Representan conjuntamente, una forma de posesión de la tierra y de asociatividad, siendo esto último lo que menos se ha desarrollado.

Como organizaciones no producen de acuerdo a su gran capital como lo es la tierra, mas bien destruyen valor, poco interés en conservar la propiedad, solo prevalecen los intereses personales e individuales.

Las CA se enfrentan hoy en día a innumerables retos que las afectan desde distintos ámbitos: sociales, políticos, económicos, legales, etc. Es el resultado de la evolución de la propia sociedad, que cambia de forma precipitada e imprevisible en muchas ocasiones, situaciones que afectan a la vida de estas organizaciones en toda su estructura.

Se puede decir que las CA son un conjunto de unidades familiares que comparten la propiedad de una base territorial común. En otras palabras, se trata de familias que forman parte de una sociedad mayor y que viven en interacción permanente en virtud de un sistema de arreglos (consensuado o impuesto) entre ellos, relativos a la ocupación y uso productivo de un determinado territorio y de los recursos físicos en él contenidos, de los cuales extraen parte o todos sus medios de vida.

Las CA se distinguen del resto de los grupos sociales de la región y de la ruralidad por una historia de siglos que tiene como centro, arreglos sociales propios para el control y uso de la tierra que poseen en común. Se trata de una forma social tradicional que involucra a individuos que deben su existencia a la relación con el grupo social.

Las principales características que definen a estas entidades tradicionales son:

- Hay una relación directa entre los individuos y el medio natural que utilizan para asentarse y producir. Ser comunero implica el acceso a la tierra que pertenece a la comunidad y por tanto con derechos y deberes sobre el destino de ella.
- La posesión de la tierra es conservada en virtud de ser miembro de la comunidad. Es decir, toda persona que es comunera tiene derechos de posesión de una porción de la tierra que define la existencia de la comunidad, los cuales se pierden en la medida que desaparece esta condición de comunero.
- Las relaciones entre los miembros de una comunidad son personalizadas e incorporan la categoría y rol de los individuos en la comunidad que se definen por la cantidad de derechos que cada uno posee, por el reconocimiento formal y normado de que las decisiones las toma la comunidad en su conjunto (la asamblea) y de quienes deben velar por el cumplimiento de dichas decisiones y finalmente por un aspecto relativamente nuevo, que es la existencia de comuneros asignatarios originales y de quienes se han hecho comuneros a través de un mercado de derechos comuneros que surge a partir de las regulaciones legales de los últimos veinte años.

En consecuencia, el concepto de comunidad tiene implícita la idea de que el grupo social tendría actividades e intereses comunes y una particular forma de relaciones entre sus miembros producto de aquello que es común.

Es así como las relaciones de procesos propios e internos que definen a las comunidades, tienden a desaparecer y se instalan formas de relaciones sociales que tienen origen en la sociedad mayor. Estas formas de relaciones sociales externas van haciendo difusos los límites sociales de las comunidades y ya no es posible identificar con nitidez lo que es propio y lo que proviene de afuera.

Comienza la disolución de la comunidad histórica a través de la concentración de derechos comuneros como consecuencia de que se constituye un mercado donde éstos se tranzan y, por tanto, ahora la tierra no es controlada por el conjunto de comuneros en igualdad de condiciones. La posibilidad de un mayor dinamismo del mercado de las tierras comuneras, a través de la transacción de derechos comuneros, está en directa relación con la capacidad de éstas de proporcionar ganancias o renta.

1.1.1.- Hechos Relevantes

La totalidad de superficie de la cuarta región es 40.580 kilómetros cuadrados, el 26% pertenece a las CA (10.643 kilómetros cuadrados), las que pertenecen al 2% de la población de la región que son los Comuneros, y que además tienen una población residente del 4% de la población total de la región.

La totalidad de ellas se encuentran geográficamente ubicadas en localidades rurales, donde la infraestructura es muy inferior a las zonas

urbanas, agregar también que estas zonas rurales son de bajo crecimiento demográfico y expulsoras de población.

De acuerdo a sus Estatutos se considera que el financiamiento de la CA será por la vía de cuotas que pagarán los Comuneros en forma anual, y no se contempla que pueden desarrollar proyectos de inversión en forma asociada en pro del desarrollo de la CA.

Es importante considerar y destacar que de la población de las CA el 21.2% no sabe leer ni escribir, también esta la tendencia al envejecimiento de sus habitantes ya que el 20.1% es mayor de 59 años.

Población según grupos de edad por entidad (Censo 2002)

Entidad Poblada	Grupos etáreos										Total
	0-14		15-29		30-59		60-79		80 y más		
Ciudad	121.234	27,2%	110.114	24,7%	165.258	37,1%	41.784	9,4%	7.052	1,6%	445.442
Pueblo	7.563	29,7%	5.826	22,9%	9.052	35,5%	2.578	10,1%	461	1,8%	25.480
Aldea	14.811	28,6%	11.288	21,8%	19.404	37,4%	5.370	10,4%	951	1,8%	51.824
Caserío	8.083	27,1%	6.370	21,3%	10.986	36,8%	3.713	12,4%	711	2,4%	29.863
Asent minero	32	5,6%	92	16,2%	394	69,5%	44	7,8%	5	0,9%	567
Fdo/Ecia/Hda	1.823	26,6%	1.440	21,0%	2.731	39,8%	767	11,2%	97	1,4%	6.858
Parcela, Hijuela	4.052	26,2%	3.258	21,0%	5.781	37,3%	2.073	13,4%	331	2,1%	15.495
Com. Agrícola	5.903	24,6%	4.585	19,1%	8.664	36,2%	3.996	16,7%	816	3,4%	23.964
Otros	581	15,6%	1.006	27,1%	1.620	43,6%	449	12,1%	61	1,6%	3.717
Total	164.082	27,2%	143.979	23,9%	223.890	37,1%	60.774	10,1%	10.485	1,7%	603.210

Fuente: Elaboración propia en base a información del INE

**Población Económicamente Activa (PEA)
Ocupada y desocupada por entidad poblada (2002)**

Entidad Poblada	Ocupados			Desocupados			PEA	
	Nº	% col	% fil	Nº	% col	% fil	Nº	% col
Ciudad	132.474	75,2%	82,4%	28.362	77,7%	17,6%	160.836	75,6%
Pueblo	7.050	4,0%	81,6%	1.591	4,4%	18,4%	8.641	4,1%
Aldea	15.173	8,6%	84,4%	2.798	7,7%	15,6%	17.971	8,4%
Caserío	7.994	4,5%	83,7%	1.556	4,3%	16,3%	9.550	4,5%
Asent. minero	472	0,3%	99,2%	4	0,0%	0,8%	476	0,2%
Fdo/Ecia/Hda	2.220	1,3%	90,9%	223	0,6%	9,1%	2.443	1,1%
Parcela, Hijuela	4.354	2,5%	87,9%	597	1,6%	12,1%	4.951	2,3%
Com. agrícola	4.815	2,7%	79,1%	1.273	3,5%	20,9%	6.088	2,9%
Otros	1.674	0,9%	94,6%	96	0,3%	5,4%	1.770	0,8%
Total	176.226	100,0%	82,8%	36.500	100,0%	17,2%	212.726	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a información del INE.

Participación de Población de C.A. en la Región de Coquimbo

Cuarta Re		Detalle de las C				Censo 20		CA.	
Prov	Com	Nº	Total	Km	Nº de Com	Super	Pobl	% de I Super	% de C Poblac
	La Serena	4	145.403	454	393	1.893	160.148	76,8%	0,
	La Higuera	2	77.339	73	243	4.158	3.721	18,6%	6,
	Coquimbo	4	14.710	47	262	1.429	163.036	10,3%	0,
	Andacollo	3	40.747	407	220	310	10.288	131,4%	2,
	Vicuña	13	113.818	138	455	7.610	24.010	15,0%	1,
	Paihuano	3	75.657	57	399	1.495	4.168	50,6%	9,
	Total	29	467.672	677	1.972	16.893	65.371	27,7%	0,
	Ovalle	30	103.914	4039	1.614	3.835	98.089	27,1%	1,
	Río Hurtado	21	88.397	884	806	2.117	4.771	41,8%	16,
	Monte Patria	16	108.851	1089	2.371	4.366	30.276	24,9%	7,
	Combarbalá	17	105.510	55	3.721	1.896	13.483	55,6%	27,
	Punitaqui	4	36.657	67	1.233	1.339	9.539	27,4%	12,
	Total	118	443.328	433	9.745	13.553	56.158	32,7%	6,
	Illapel	3	16.186	62	353	2.629	30.355	6,2%	1,
	Los Vilos	2	837	8	81	1.861	17.453	0,4%	0,
	Canela	25	124.256	243	2.756	2.197	9.379	56,6%	29,
	Salamanca	11	977	20	495	3.445	24.494	3,5%	2,
	Total	31	153.256	533	3.685	10.132	81.681	15,1%	4,
	Total R	178	1.064.125	6435	35.402	10.580	3.210	26,2%	2,

1.1.2.- Descripción de la Organización

La CA Jiménez y Tapia, tuvo su origen en el año 1678, cuyo Título de Dominio se encuentra inscrito a fojas 1 N°1 del registro de propiedades del Conservador de Bienes Raíces de Combarbalá, correspondiente al año 1891.

La CA Jiménez y Tapia empezó a tramitar su proceso de saneamiento en el año 1985, obteniendo su Título de Dominio el año 1993 el cual se encuentra inscrito a fojas 6 vuelta 10 del Conservador de Bienes Raíces de Combarbalá y consta de una superficie de 29.627.3 hectáreas y con 1756 derechos inscritos, además cuenta con los siguientes pueblos excluidos que son:

Quilitapia	:	85,68 Has.
El Guacho	:	49,00 Has.
El Soruco	:	53,70 Has.
El Sauce	:	100,40 Has.
La Ligua	:	47,50 Has.
La Isla de Cogotí	:	45,37 Has.

Los pueblos indicados (distritos) son de Dominio de la Comunidad para hijos y descendientes de Comuneros, de acuerdo al Decreto con Fuerza de Ley N°5 de 1968, modificado por Ley 19233 de 1993.

La CA se encuentra ubicada en la cuarta Región de Coquimbo, en la Provincia del Limarí, en la comuna de Combarbalá y se regirá por las disposiciones que contienen sus Estatutos y en las materias no contempladas en este, por lo dispuesto por la Ley.

La CA cuenta con una organización que está definida por sus estatutos de la siguiente forma:

- i.- Junta General de Comuneros
- ii.- Directorio
- iii.- Junta de Vigilancia
- iv.- Junta de Distrito (son 5)

La Junta General de Comuneros es la primera autoridad de la CA y sus acuerdos obligan a todos los Comuneros, siempre que hayan sido de conformidad a sus estatutos y a las Leyes y Reglamentos.

Sus atribuciones serán las siguientes:

- a) Elección de Directorio
- b) Aprobar los planes de cultivos o aprovechamientos del terreno común y reglamentar su utilización, establecer las medidas de protección de

los suelos, aguas y bosques, dictando si fueran aconsejables, los reglamentos que procedan.

- c) Aprobar la distribución de los Goces Singulares y el uso de las Aguas que sea Titular la CA a propuesta del Directorio.
- d) Aprobar la asignación de las llluvias y terrenos de cultivos de los mismos.
- e) Fijar las cuotas de ganado con derecho a pastoreo en las tierras comunes.
- f) Velar por el cumplimiento, al interior de la CA, de las disposiciones establecidas en la Ley de Bosques, aprobada por Decreto Ley 656 y Decreto con fuerza de Ley 265 de 1931 y sus modificaciones, como también velar por el cumplimiento de la Ley de bases de Medio Ambiente N°19300 de 1994.
- g) Establecer sanciones pecuniarias para los casos de infracción a los estatutos y a los acuerdos de la Junta General o del Directorio.
- h) Fijar el Presupuesto anual de gastos y pronunciarse sobre la cuenta de inversiones que debe presentar el Directorio.
- i) Fijar cuotas en proporción de la asignación de Goces Singulares y al uso de los bienes comunes, en que deberán concurrir los comuneros para el financiamiento de la CA, estas cuotas se fijarán anualmente, la Asamblea fijará las multas por morosidad.
- j) Elegir a los miembros de la Junta de Vigilancia
- k) Prestar su aprobación para gravar o enajenar los terrenos comunes
- l) Aprobar el Procedimiento por el cual el Directorio resolverá como arbitrador, los conflictos que se susciten entre los Comuneros o entre ellos y la CA, referente al uso y goce de los terrenos y demás bienes comunes.
- ll) Ordenar la ejecución de trabajos de beneficio común
- m) Autorizar al Directorio o a su Presidente para celebrar contratos u otros actos jurídicos con personas naturales o jurídicas.
- n) Velar por el respeto de usos y costumbres de la CA.
- ñ) En general resolver cualquier otra cuestión relativa a la administración de la CA.

En general se puede decir que, de acuerdo con el Modelo de Organización de las configuraciones de Henry Mintzberg, estamos

describiendo a una Organización Política, la que carece de mecanismos de coordinación válida, de las seis partes básicas que debe contar una organización solo se pueden identificar dos partes que son:

La ideología (definidas por la ley y estatutos que las rigen)

Apice Estratégico (alta gerencia es la Junta General de Comuneros)

1.1.3.- Definiciones

Comunidad Agrícola (CA):

Según el artículo N°1 de la Ley 19233 del Ministerio de Bienes Nacionales, publicada el 5 de Agosto de 1993 y que reemplaza al DFL N°5 del Ministerio de Agricultura. Es la agrupación de propietarios de un terreno rural común que lo ocupen, exploten o cultiven y que se organicen en conformidad con este texto legal. Estas CAs. gozarán de personalidad jurídica desde la inscripción del predio en el Conservador de Bienes Raíces respectivos. En consecuencia serán capaces de ejercer derechos, contraer obligaciones y de ser representados judicial y extrajudicialmente.

Comuneros:

Son los titulares de derechos sobre terrenos comunes que figuren en la nómina que se presente en el Conservador de Bienes Raíces.

Goce singular:

Es una porción determinada de terreno de propiedad de la comunidad que se asigna a un comunero y su familia para su explotación o cultivo con carácter permanente y exclusivo;

Lluvia:

Es una porción determinada de terreno de propiedad de la comunidad que se asigna a un comunero y su familia por un período determinado, y

Terreno común:

Es aquella parte de la propiedad de la comunidad sobre la cual no se ha constituido ningún goce singular o lluvia

La Junta General de comuneros:

Es la primera autoridad de la Comunidad Agrícola y su función principal es la administración de los recursos naturales de la comunidad, en orden a su uso racional y equitativo entre los comuneros.

Capital Humano: Cabe destacar, que el capital humano es el único capaz de producir riquezas a partir de las materias primas, dado el nivel tecnológico existente. Es decir, las maquinarias y herramientas son la acumulación de capital humano en el tiempo.

Por ello, es importante observar de que manera se perfecciona el capital humano con respecto a sus capacidades y competencias laborales en el tiempo, tanto en sus aspectos culturales, económicos y sociales.

Capital Físico: Representa la capacidad que tiene el territorio en cuanto a sus ventajas comparativas, con respecto a sus recursos y a la infraestructura, tanto en términos de capital en infraestructura social como productiva, siendo el stock de capital, un elemento fundamental en el mejoramiento continuo de la productividad.

Capital Financiero: Se refiere a la capacidad que tiene el administrador del territorio (local, comunal, regional, nacional) y la comunidad en términos de apalancar recursos para inversión, operación, asesoría, capacitación, estudios etc.. Incluye pasivos de corto y largo plazo, además de activos de rápida liquidez y dinero efectivo.

Capital Tecnológico: Representa el estado de las tecnologías en maquinaria y herramientas, con las cuales se genera la actividad económica (producir con bues es distinto a hacerlo con maquinaria).

Capital Know how: Se refiere al conocimiento acumulado a través de la experiencia y el aprendizaje formal, que implica el saber hacer las cosas de una manera eficiente y eficaz. Permite optimizar el uso de los recursos por una parte y por otra, permite innovar en procesos productivos, de mercadeo, productos y servicios.

Capital Información: Se refiere al tipo de información relevante para la toma de decisiones en un mundo cambiante, de manera oportuna, pertinente y con el suficiente grado de desagregación, tanto para ciudadanos, empresarios, trabajadores, agentes públicos, municipio y universidades. Los individuos toman decisiones racionales con respecto al grado de información disponible y participa según ella en la toma de decisiones, al mismo tiempo, que permite vislumbrar oportunidades de negocios.

1.2.- Objetivos y Resultados Esperados

Estos son los objetivos y resultados esperados que determinarán la eficacia de la Planificación propuesta.

1.2.1.- Objetivo General

Describir y Visualizar la Estrategia de la CA Jiménez y Tapia para obtener resultados sobresalientes que permitan el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad, mediante la utilización de Balanced Scorecard.

1.2.2.- Objetivos Específicos

1.2.2.1.-Identificación de los Agentes Estratégicos Externos e Internos que permitan el óptimo funcionamiento de la Estrategia Genérica.

1.2.2.2.-Establecer el Modelo de Negocio mas adecuado para que la implementación de la Planificación sea exitosa

1.2.2.3.-Definir los Indicadores de resultados que nos permitan la generación de valor para la Junta de Comuneros.

1.2.3.- Resultados Esperados

El resultado anhelado con este trabajo, es mostrar a toda la población Comunera de la CA Jiménez y Tapia, los beneficios que se pueden alcanzar con la involucración de todos ellos en una estrategia que les asegure la creación de valor.

1.3.- Metodología

La Planificación Estratégica tiene, entre otras, diversas fases preliminares consistentes en obtener los necesarios apoyos y compromisos de los diferentes unidades de la CA para iniciar el proceso con mínimas garantías de éxito.

En la fase preliminar se realizarán la identificación de participantes y sus roles y la estructuración de los aspectos operativos generales.

La identificación de agentes en el proceso incluye tanto a agentes externos como internos. Se deberá identificar o determinar: agentes impulsores, decisores internos, líderes de opinión externos, grupos estratégicos para el desarrollo del proceso, así como sus roles y funciones.

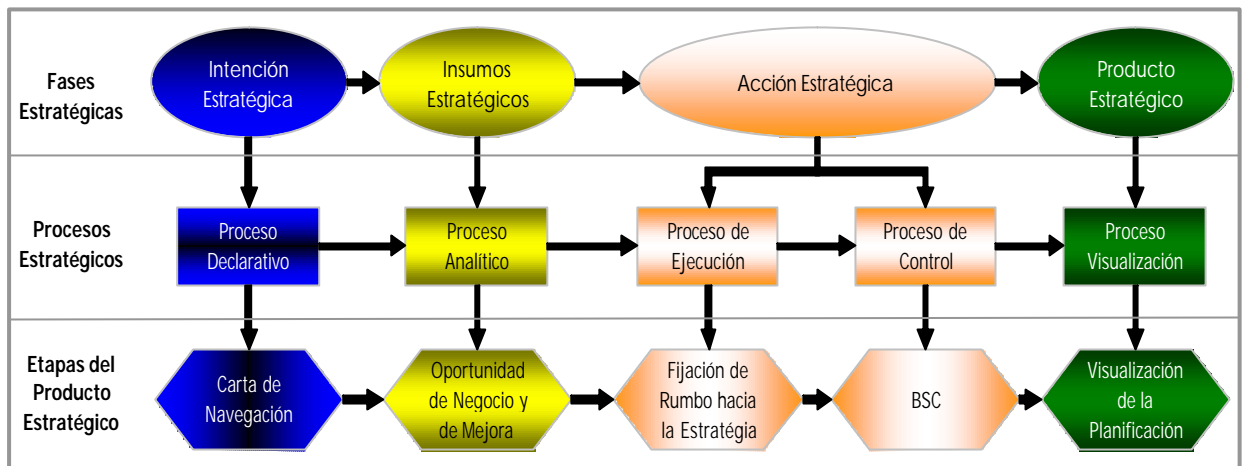
La implicación de miembros de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales hace posible una implantación menos traumática y asegura que los cambios estratégicos puedan hacerse operativos a través de grupos o equipos de trabajo.

Se ha concluido que, como paso previo a la propia configuración de cualquier plan estratégico, es responsabilidad de los Comuneros y su Directorio iniciar el proceso de planificación (la formulación e implementación de las estrategias)

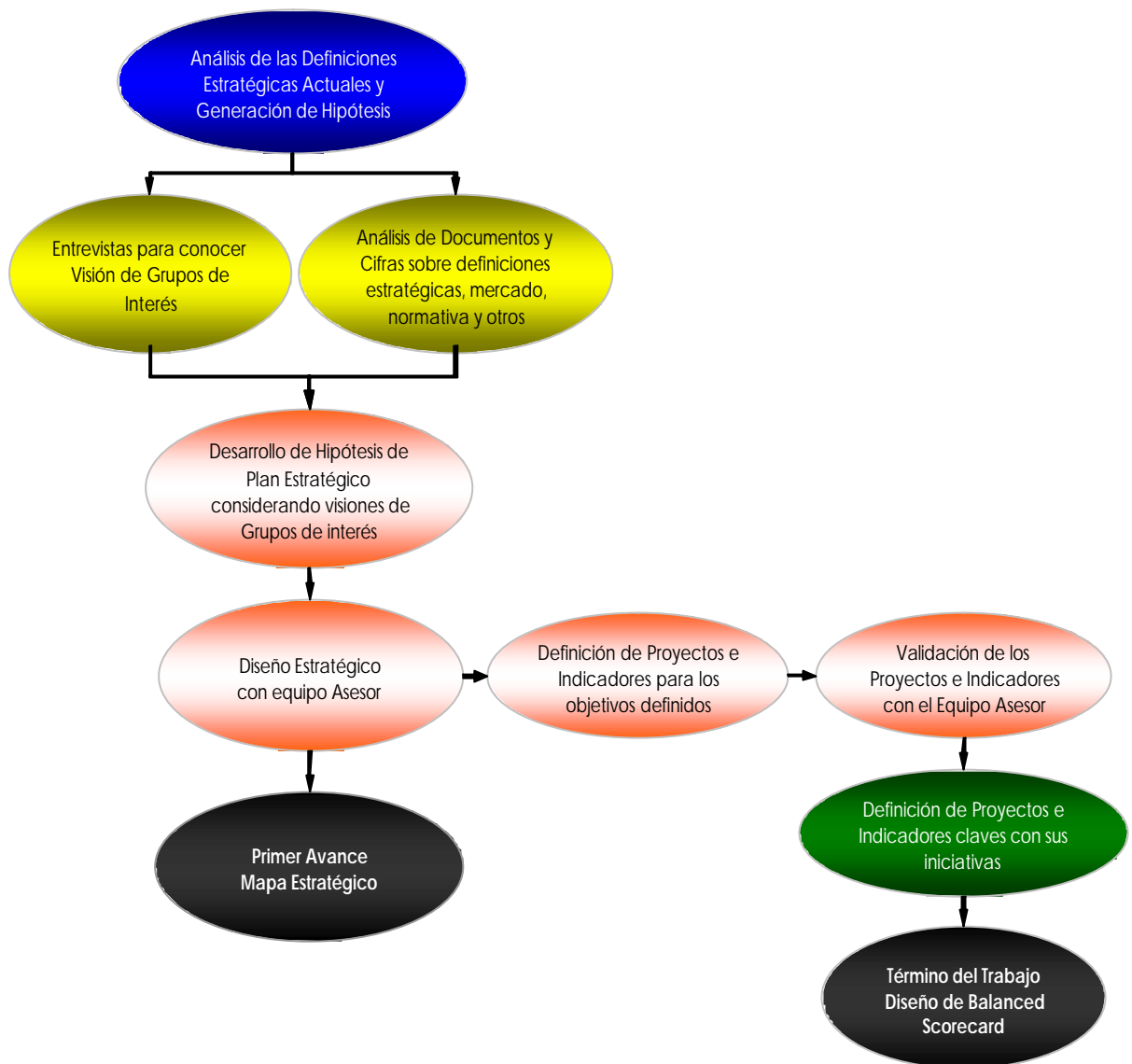
Conducir a la CA hacia la misión definida se manifiesta en la ambición de alcanzar los objetivos de manera decidida. Esto requiere de una visión que permita discernir los principales retos a los que se enfrenta la CA y conducirla para dar respuesta a esos retos. Su éxito depende no sólo de una visión acertada de la realidad, sino también de la capacidad para implicar a todo los Comuneros en esa misma ambición, haciendo circular la información de manera transparente.

En definitiva, este trabajo se apoyará en el Modelo de Negocios de Enrique Jofré, detallando todos los procesos establecidos para un buen Plan Estratégico.

Figura. Metodología del Plan Estratégico



1.4.- Plan de Trabajo



2.- Etapa de Diagnóstico

Etapa en la cual se describe, analiza y diseña la Planificación Estratégica presente y futura, en definitiva es la unión del Proceso Declarativo y Analítico del Modelo de Negocio utilizado.

2.1.- Identificación de Actores Involucrados en la CA.

Indudablemente a grandes rasgos los agentes económicos más importantes involucrados en el que hacer del desarrollo económico sustentable son:

Empresarios: Su misión es la rentabilidad privada, son poseedores de los medios de producción para la producción de riqueza y adquieren bienes y servicios, entre ellos mano de obra.

Trabajadores: Su misión es la rentabilidad de su núcleo familiar en términos sociales, culturales y económicos, son en definitiva quienes producen la riqueza a través de su intervención en los recursos.

Institucionalidad pública: Genera el marco en el cual se desarrolla la actividad económica, a través de políticas públicas comunales, regionales y nacionales, por lo tanto es fuente de regulación de las actividades públicas y privadas

Municipio: Por ley son los administradores del territorio comunal y dentro de sus funciones esta la elaboración del PLADECO y los Planes Reguladores, por lo cual generan las políticas y definen el uso de los territorios (la actividad económica no se realiza en el vacío, se realiza en territorios concretos). Además, la toma de decisiones se ejerce cada vez mas a nivel local (hoy es la oportunidad de negocio, mañana no).

Universidades y centros de estudios superiores: Poseen el nivel, la infraestructura y la masa crítica mejor preparada en términos académicos, hoy no utilizada en sus máximas potencialidades, en términos del conocimiento de los recursos naturales, históricos, culturales, territoriales, económicos, administrativos, tecnológicos, científicos, etc.

Otros actores importantes también lo constituyen; el **Poder Legislativo**, que genera el marco normativo necesario, que regula la actividad pública y privada; el **Poder Judicial**, que también regula en cierta forma la mayor o menor importancia de las personas y la propiedad privada; las **Fuerzas Armadas**, que poseen una capacidad profesional, tecnológica, en maquinaria y recurso humano no despreciable en termino de apoyo a la actividad económica; **la Prensa**, que puede informar o desinformar, educar o enajenar a la población; **la Iglesia**, que puede dar mayor o menor valor a determinados actos, que pueden estar asociados a la esfera económica.

2.2.- Identificación de los Capitales de la CA.

El desarrollo económico sustentable solo podrá alcanzarse si se avanza en forma paralela con el fortalecimiento de sus capitales.

Capital Humano: La CA. Tendrá que realizar grandes esfuerzos en la capacitación de su Recurso Humano para lograr la implementación de esta Planificación Estratégica, existe mucho capital humano barato, pero no está calificado.

Capital Físico: La capacidad que tiene el territorio de la CA. Es la Fortaleza de mayor prioridad, dada las condiciones ambientales que posee para la producción agrícola innovadora (ej. Aloe Barbadensi) soslayando una de sus debilidades como lo es la escasez del recurso Agua.

Capital Financiero: Claramente este capital no se encuentra en la CA. y si lo hubiera requerirá de un capital humano idóneo para la administración de este capital.

Capital Tecnológico: Representa el capital que más tendrá que usar para lograr los objetivos de procesos, hoy existe una total ausencia de este en la CA.

Capital Know how: Si bien este capital no se encuentra al interior de la CA. posee un gran apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que luchan por el desarrollo de estas organizaciones.

Capital Información: La CA. hoy posee de forma muy precaria la información que tiene, y que es de mucha relevancia en la toma de decisiones, reporta altos costos de tiempo el procesamiento de esta, lograr obtener información de la CA. misma es una tarea que debiera estar entre las prioridades de esta planificación.

2.3.- Identificación de las Oportunidades de la CA.

Una vez analizadas las Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la CA. se definen las oportunidades que tienen la mayor prioridad.

Tipo	Análisis Interno	Análisis Externo
Oportunidad de Negocio	Fortalezas	Oportunidades
	Conciencia a nivel individual y colectivo, de la importancia del riego como palanca para lograr el aumento de la producción y la productividad de la agricultura de la gran cantidad de tierra sin uso colectivo.	Importancia regional y nacional de incorporar nuevas áreas al desarrollo de la agricultura de riego.
	Existencia real de algunos sectores de la CA. con disponibilidad de agua y riego eficiente que desarrollan una agricultura eficiente.	Utilización de nuevas tecnologías disponibles para el estudio de prospección de aguas subterráneas.
		Existencia de entidades de financiamiento así como la Comisión Nacional de Riego a nivel nacional y otras a nivel regional (Fosis y otros)
Oportunidad de Mejora	Debilidades	Amenazas
	Muy baja disponibilidad de agua para el desarrollo de una agricultura de riego.	Apropiación legal de Derechos de agua en acuíferos subterráneos por parte de terceros ajenos a la CA.
	Muy baja eficiencia de captación y aplicación de la escasa agua disponible para riego.	Falta de coordinación y concentración de propósitos entre servicios estatales, municipio y comuneros.
	Variabilidad muy marcada de la pluviometría. Prolongadas sequías con baja o nula precipitación y período de lluvias ocasionales de gran intensidad.	Desconexión marcada entre el accionar de los municipios y la CA.
	Carencia de estudio hidrológicos.	
	Baja instrucción básica, baja capacitación técnica y deficiencias en la organización de la CA. en el manejo del Agua.	
	Escasos número de pozos profundos para explotación	
Tipo	Análisis Interno	Análisis Externo
α δ	Fortalezas	Oportunidades

	<p>Potencial incremento de la superficie forestada, con especies útiles a la conservación de suelos y con valor productivo.</p> <p>Conocimiento del potencial productivo y reorientación funcional del territorio de las CA.</p>	<p>Focalización y/o diferenciación de algunos instrumentos de FOME+nto productivos, a favor del buen manejo de los recursos naturales de las CA.</p> <p>Recuperación de suelos</p> <p>Implementación progresiva de riego tecnificado, lo que conlleva beneficios para la conservación de los recursos naturales.</p>
	Mejoramiento de la base de información disponible sobre los recursos de la CA.	Oportunidades de negocio y para la conservación del suelo, y que son de producción limpia.
Oportunidad de Mejora	Debilidades	Amenazas
	Poco manejo en el uso de los recursos naturales, debido a las actividades marginales producto de la agudización de la pobreza.	Compra de terrenos y derechos de agua por foráneos. Se refiere a los casos de especulación que realizan los privados sobre zonas proyectadas de inversión, donde por ignorancia o falta de capacidad de gestión, los pequeños propietarios suelen vender sin obtener un precio justo por su propiedad y no se vinculan de manera alguna con el desarrollo a generar.
	Fisiografía y clima favorables a los procesos de erosión y desertificación. Amplia superficie de suelos delgados, en pendientes y en condiciones climáticas de escasa pluviometría	Existe el riesgo de que la resistencia al cambio sea mas fuerte que el cúmulo de evidencia técnica para el desarrollo de la CA.
	Sistema productivo y gestión de las CA. son inapropiados, la sobre carga caprina impide la recuperación de la cubierta vegetal.	La inversión en la conservación y recuperación de los recursos naturales depende fuertemente de la voluntad política.
	Alta dependencia del carbón como combustible de uso doméstico.	Avance paulatino del proceso de desertificación.

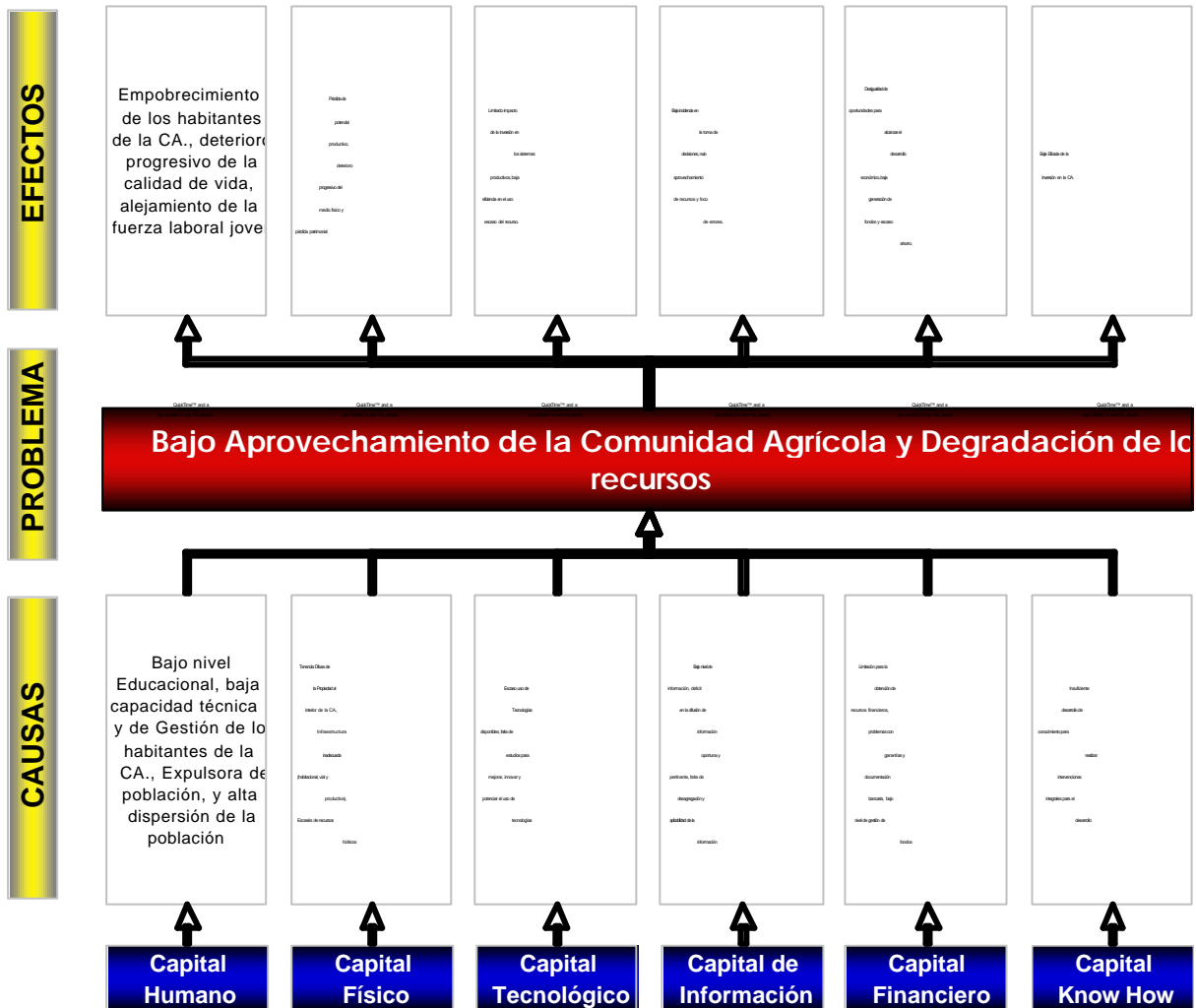
Tipo	Análisis Interno	Análisis Externo
Oportunidad de Negocio	Fortalezas	Oportunidades
	Existencia de un potencial geológico relacionado a minerales no metálicos industriales (Ej. Cuarzo). Se asume que la demanda de estos minerales esta relacionada con el crecimiento del industrial del país.	

	Operaciones de la pequeña minería pueden prescindir de mano de obra altamente calificada	
		La pequeña minería por sus características y condiciones, presenta un marco interesante para el desarrollo integral de los Profesionales del Area (Ingenieros, Geólogos, técnicos).
Oportunidad de Mejora	Debilidades	Amenazas
	La minería en general es de capital intensivo y en sus etapas tempranas requiere de capital de riesgo.	
	En la actualidad no existen plantas para el tratamiento de minerales.	
		Orientación Profesional del área minera preferentemente dirigida hacia la gran minería.
		Tendencia a aumentar el nivel de exigencias ambientales. Contingencia con intereses del sector agrícola.
		Cierre o traslados de agencias compradoras y plantas para el tratamiento de minerales.
		Debido a la baja escolaridad de los comuneros, son vulnerados por los profesionales y técnicos de las plantas de tratamiento de minerales.
Tipo	Análisis Interno	Análisis Externo
Oportunidad de Negocio	Fortalezas	Oportunidades
	Identidad rural, Clima favorable para actividades de montaña y relajación.	
	Aumento de visitantes nacionales y extranjeros a la CA.	Potencialidad para incorporar productos, circuitos y giras turísticas.
		Mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, con la incorporación de servicios básicos, y una creciente valoración de ambientes naturales que refuerzan nuevos tipos de turismo (rural, aventura, astronómico, etc.)
d a d	Debilidades	Amenazas

No existe infraestructura turística instalada, capaz de atender un sostenido crecimiento.	
Escasa información turística	Variables climáticas que pueden influir negativamente, como todos los valles de montañas, expuestos a sequías o intensas lluvias que hacen colapsar la red de caminos.
No hay agentes con circuitos establecidos ni operadores turísticos	
Caminos de tierra que limitan el flujo vehicular a vehículos comunes	
No existe cultura turística en la CA.	
No existe señalización turística	

Tipo	Análisis Interno	Análisis Externo
Oportunidad de Negocio	Fortalezas	Oportunidades
	Alternativas energéticas (eólicas, paneles solares, entre otras) que permitiría el acceso a los familias dispersas.	Aprovechar la infraestructura educacional (colegios rurales) para el desarrollo de la CA. tanto como para la capacitación, como para la alfabetización.
	Amplia presencia del sector educacional en el área rural, entregando enseñanzas a las familias.	Existencia de la posibilidad de desarrollar una educación directamente dirigida hacia la CA.
	Infraestructura vial y de comunicación existente, a pesar que son carpetas de tierra.	Desarrollo de servicios adicionales como Internet amplia el potencial de la CA. para captar negocios futuros.
	La cobertura de salud actual ha llegado a la CA. por medio de postas o salida de atención de los consultorios.	
	Las comunicaciones han tenido una creciente cobertura y que aún se amplia debido a la tecnología de los celulares	
Oportunidad de Mejora	Debilidades	Amenazas
	Liderazgo insuficiente	Degradación y manejo inadecuado de recursos renovables.
	Escasa difusión de la información agraria.	La posible falta de capacitación docente obligando a una comunidad a aceptar dicha falencia como propia de la misma.
	Proliferación de parcelas de agrado.	Falta de cobertura energética
	La constante de ser una CA. expulsora de población Joven, por falta de oportunidades	El servicio de agua potable no está garantizado en tiempos de sequía.
	Escasa oferta laboral y de muy bajo nivel remunerativo.	Falta de esfuerzo comunitario para lograr una mayor competitividad dados sus recursos.
	Concentración del Adulto Mayor.	Conformismo arraigado por generaciones en la CA.

Diagnóstico de la Comunidad Agrícola Jiménez y Tapia



Oportunidades de Negocio.

Con la mayor de las prioridades son todas aquellas actividades de producción agrícola que requieren bajos niveles de riego y ampliamente adaptable a las condiciones climáticas de la zona, dado la gran cantidad de tierra que posee la CA. y que no está explotando en forma asociada. (ej. La producción de Aloe Barbadensi producto que cumple con todos los requisitos). Además considerar los incentivos existentes para llevar a cabo estos cultivos.

Oportunidad de Mejora.

También debiera tener máxima prioridad, la formalización de la Estructura de la Organización que permita llevar a cabo cualquier negocio, capacitar e involucrar al capital humano en todas las áreas de índole empresarial.

2.4.- Diseño del Mapa Estratégico de la CA.

Una vez ya realizadas las actividades de análisis de la situación actual de las CA. Donde no se distinguen Estrategias de Desarrollo, Estrategias de Productividad y Estrategias de Sustentabilidad, se procede a generar una hipótesis que permitirá revertir la situación en la que se encuentran hoy, y que consiste en la formulación de la Carta de Navegación, el vehículo a través del cual la CA. Jiménez y Tapia alcanzará un mayor atractivo social, cultural y económico.

Misión : Contribuir al Desarrollo Económico y Social de la Cuarta Región de Coquimbo, a través de Actividades Productivas realizadas en forma Asociada e Innovadora, maximizando eficiencia, recursos y respeto al Medio Ambiente.

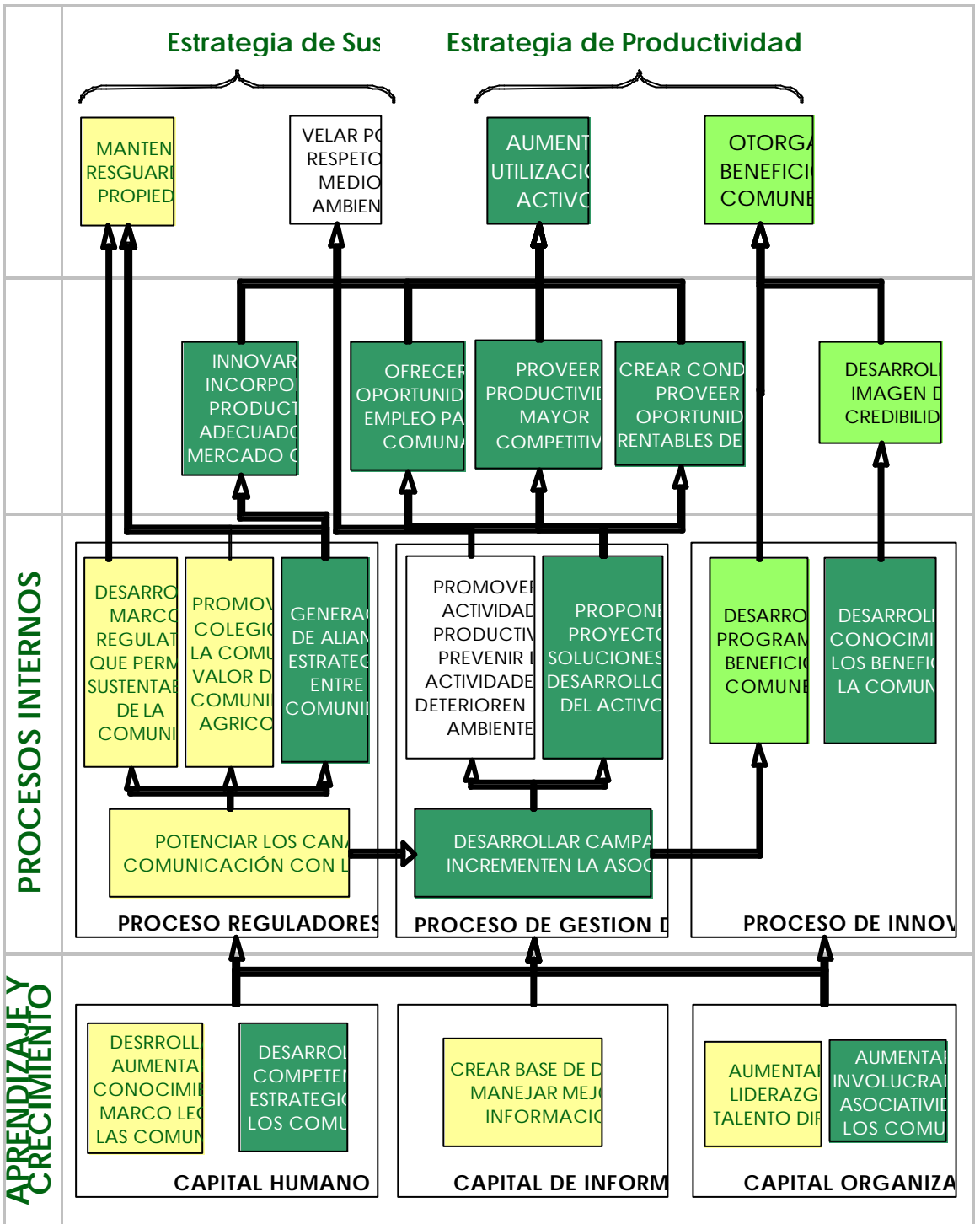
Visión : Ser la Comunidad Agrícola Líder del País y proveer un mayor nivel de vida para sus habitantes en los próximos 20 años.

Valores Esenciales : Trabajo en Equipo, Desarrollo Humano, Innovación, Pasión por los Clientes, Compromiso, y Calidad.

Objetivos Estratégicos :

- Resguardar y Mantener la Propiedad
- Aumentar la Utilización del Activo
- Otorgar Beneficios a los Comuneros
- Velar por el Respeto al Medio Ambiente

VISION	Ser la Comunidad Agrícola líder del País, y proveer un mayor nivel de
MISION	Contribuir al Desarrollo Económico y Social de la Cuarta Región de C... realizadas en forma asociada e innovadora, maximizando eficienci



3.-Etapa de Propuestas de Desarrollo

En esta etapa corresponde entregar una breve descripción de los Proyectos o iniciativas a implementar para cada uno de los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas del Mapa Estratégico.

3.1.- Proyectos desde la Perspectiva Financiera

F1: Este Proyecto consiste en la Generación de un Plano Regulador de toda la CA. en donde queden individualizados todos los Terrenos cualesquiera sea su tenencia (Goce Singular, Lluvia y Terreno Común) asociado a Comuneros y formar parte de la base de datos que ayudará a optimizar la proporcionalidad de los cobros de cuotas anuales, y gestionar la regularización de aquellos que no estén debidamente deslindados.

F2: Este Proyecto consiste en aprovechar la iniciativa de la Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología (UNICIT), que está realizando un estudio en las CA. en las que quiere Evaluar y transferir el conocimiento del Aloe Vera para el cultivo, con la finalidad de establecer plantaciones piloto con fines de producción comercial y recuperación de suelos, así como los métodos de reproducción in Vitro y estabilización del gel y productos derivados.

F3: Este Proyecto consiste en la creación de un Vertedero para la CA. con el que se dará cumplimiento a una de las mayores demanda de la población residente en la CA.

F3: Identificación de todas las especies Vegetales y Animales Protegidas que viven en la CA. para realizar un plan de manejo, que permita la explotación y reproducción de forma sustentable de estas especies según el marco legal.

F4: Este Proyecto consiste en realizar todas aquellas actividades de carácter folklóricas que la población comunera valora, y que son muy necesarias para el desarrollo de las actividades de la ganadería (por ejemplo la extracción de las yerbas que son nocivas para la alimentación de los animales que pasturan en los terrenos comunes) también la realización del arreo de animales salvajes que están en los terrenos de la CA. y que puede generar ingresos posteriormente, y la realización del Rodeo que es muy valorizado por los Comuneros.

3.2.- Proyectos desde la Perspectiva del Cliente

C1: Este proyecto consiste en crear la Página de Internet de la CA., la que cumplirá el objetivo de dar a conocer y promover las actividades comunitarias, entregar información detallada de todos los avances de los otros proyectos, también recibirá información relevante mediante los contactos realizados en las visitas a esta.

C2: Esta iniciativa será el nexos obligatorio con la población residente hoy en la CA. se considera importante, dar prioridad al empleo de estas personas como medida generadora de involucramiento de los Comuneros.

C3: Este proyecto que sin duda es uno de los mas complejos de llevar a cabo, pero es absolutamente necesario, educar a las personas de cómo se debe administrar la organización, con una gama de procedimientos e instructivos de trabajo. Este proyecto debiera ser postulado en conjunto con otras organizaciones, a través de un PROFO ante la institución que lo este impartiendo (operador podría ser la Cámara de Comercio) y así aprovechar los recursos que la CORFO entrega para el logro de esta Certificación.

C4: Este proyecto consiste en acercarse a todos los supermercados de la Provincia en una primera instancia, promoviendo productos de la CA. (por ejemplo la Artesanía en Piedra Combarbalita), para que tenga un espacio dentro de dichas instalaciones a precios mas ventajosos y sustentables para estos artesanos y de esta manera dando a conocer de una manera masiva dichos productos.

C5: Esta iniciativa consiste en Promocionar todas las Actividades de la CA., en todas las instituciones de interés como por ejemplo, Municipalidades, INDAP, Gobierno Provincial, Gobierno Regional, Instituciones Educativas, Bienes Nacionales y a toda la población en general (Informativa).

3.3.- Proyectos desde la Perspectiva de los Procesos Internos

P1: Este Proyecto consiste en contactar e individualizar a cada CA. de la región para potenciar y resguardar la propiedad, compartir observaciones al marco legal, asesorarse mutuamente, y lo mas importante generar la masa crítica que puede postular en su conjunto a recursos que hoy le son negados.

P2: Este Proyecto consiste en la realización de Charlas informativas que dan a conocer la importancia de mantener y mejorar la situación de la CA., se realizarán en cada curso de Colegio y en cada Colegio de la Comuna de Combarbalá.

P3: Este Proyecto es tan importante, ya que es el unico que vendría a solucionar la falencia de integración que hoy existe en la CA., debido a la gran dispersión de la población. Fortalecer los canales de información es tan importante, que permitirá que la población comunera sepa rápidamente las actividades de la CA. Se ubicará en el distrito de Quilitapia, es el más poblado y el que cuenta con mayor Infraestructura para llevarlo a cabo.

P4: Esta iniciativa tiene como objetivo subsanar una falencia detectada en la CA., no realizan reuniones distritales, que son en definitiva las que van tratando los problemas en forma focalizada e individual, para luego pasar a la instancia de la reunión o Asamblea General.

P5: Esta iniciativa consiste en dar una mayor importancia y tiempo a la Asociación Gremial de CA., para ir conformando un grupo mas robusto y generar un retroalimentación de las Oportunidades y Amenazas del sector.

P6: Este Proyecto Crear la Unidad de Investigación y Desarrollo de Proyectos Innovadores consiste en ir recopilando necesidades de los potenciales Clientes, para transformarlas en Oportunidades de Negocio Futuro.

P7: Este Proyecto consiste en crear los tres Sistemas (Tributario, Contable y Laboral) mínimos de apoyo a las actividades empresariales que emprenderá la CA., para ello se tendrá que contratar e incorporar los servicios profesionales de personas idóneas para la administración de la información y entrega de informes para la toma de decisiones.

P8: Crear Infocentros por Distritos consiste en implementar los 5 Distritos con la Tecnología que permita a la CA., interactuar interna y externamente, dotándose con un computador y con los servicios de Internet, teléfono y fax.

P9: Este Proyecto, Encuesta a la población comunera, consiste en realizar un catastro de los Goce singular, Lluvias y Terrenos arrendados, también recoger información de la calidad de vida de la población, nivel educacional, nivel de Ingreso, situación de los Derechos de Comuneros, cuantos están debidamente regularizados y que porcentaje de ellos tienen que realizar posición efectiva, saber del Comunero que es lo que más le gustaría como beneficio, saber cuantos de ellos viven en la CA.

3.4.- Proyectos desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

L1: Este Proyecto es muy importante realizar, debido al escaso conocimiento de la Normativa de la CA. (Ley y los Estatutos Administrativos) ya que, para poder intervenir o participar activamente se tiene que tener claridad del tema. Esta capacitación se realizará en Colegios (tienen la infraestructura) de los Distritos, por personas externas e internas a la CA. para que se logre un mayor acercamiento de la población.

L2: Este Proyecto, realización de ficha del Comunero tiene como finalidad generar la base de datos que permita entregar información para la Toma de decisiones y apoyo a los procesos internos de la CA., se desea individualizar por el N° de Derecho de Comunero, y que tiene asociado. Es muy importante saber que Comunero puede emitir su voto en una Asamblea, saber quien está moroso y así otra información relevante. Esto lo realizará la Directiva en conjunto con los Jefes de Distritos.

L3: Este Proyecto de Capacitar a los Comuneros en materia de Liderazgo y Dirección se encargará a personas externas a la CA., de manera de entregar una visión mas fresca de cómo debiera administrarse la CA.

L4: Alfabetizar a los Comuneros, es imperiosamente prioritario apoyar a aquellos que hoy no cuentan con el nivel mínimo de competencias para el logro de esta Planificación, esto se proyecta con el apoyo de los Colegios de los Distritos, y su Profesorado que son los más idóneos para llevar a cabo esta tarea.

L4 Este Proyecto de Capacitación de los Comuneros en materias de Administración de Negocio, tiene como finalidad dar a conocer el porque la CA. debiera generar la Asociatividad entre ellos. Esta capacitación debiera ser realizada en forma mixta, personas externas e internas a la CA.

L5: Aumentar la Asistencia de los Comuneros a las Asambleas es un proyecto difícil, sobre todo sabiendo de la alta dispersión de la población, pero se considera

que la CA. debiera ayudar a la concurrencia, apoyando aquellos Comuneros que no son del Distrito donde se realiza la Asamblea, informar a través de la radio de la CA. toda esta información que es difícil de entregar en forma rápida.

4.- Etapa de Generación de Indicadores

Para definir un buen indicador de control en un Proceso, Producto o Resultado, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlar en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto podemos usar una sencilla técnica que consiste en responder tres preguntas:

¿ Es fácil Medir ?, ¿ Sé mide rápidamente ?, ¿ Proporciona información relevante en pocas palabras ?

Es por ello que al definir un indicador tiene que tener todas las respuestas afirmativas a las preguntas antes mencionadas, además deben ser claros, fiables y sobre todo seleccionar los estrictamente necesarios debido a su alto costo de seguimiento.

Requisitos básicos que deberán cumplir los Indicadores

- La pertinencia, deben referirse a los procesos, productos y resultados estratégicos de la CA.
- Los objetivos que se medirán deben ser comparables de un período a otro.
- La información a utilizar para la elaboración del indicador debe tener un costo razonable y con la garantía de confiable.
- Deben ser públicos
- Deben generar participación, para tener una mayor legitimidad
- Deben estar sustentados en Sistemas de Información que puedan ser auditados.
- No deben exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

Dependiendo de la intención del control, se define una variedad de indicadores entre los cuales tenemos:

- De Cumplimiento
- De Evaluación
- De Eficiencia
- De Eficacia
- De Gestión
- De Desempeño

Mapa	Balanced Scorecard					Proyecto
	Objetivo	Indicador	Meta	Período de Evaluación	Frecuencia de Medición	

	Mantener Propiedad	% Regularización Terrenos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Terrenos Regularizados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Terrenos}} \times 100$	100	10 An	Reu	Realizar e
	Aumentar de la	% de Fomento Inversión	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Total Inversión}} \times 100$	100	10 An	Me	Realizar u riego tec
	Velar por Ambiente	% de Eficiencia	$\frac{\text{Total Hogares semanales}}{\text{Total de Hogares de la CA.}}$	100	10 Me	Me	Creación
		% de Eficiencia Daños	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Total Especies Protegidas}}{\text{N}^\circ \text{ Total Especies Protegidas}}$	100	0 An	An	Daños vegetales
	Otorgar Comunal	% de Comunalidad Utilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Utilidades repartidas}}$	100	10 An	Ser	partir Año Actual Repartir l Anual Año Anterior

Mapa E	Balanced Score				Proye
	Objetivo	Indicador	Meta	Período Eval Frecu Mor	

	Innovar e adecuad de la C	% de Pro través d la CA	Nº de Product de 100 Nº de Productos en la	50	Anu	Anu	Creación d CA. Web de la
	Ofrecer o empleo p CA.	% de M Residen	Total persona Comun Total persona: Agrícola	20	Anu	Mer	Para cada Contratará en la C
	Proveer P de Mayo	Aument los Cli	% de Satisf de Satisfacc	10	Anu	Mer	Incorporar ISO9001
	Crear co oportunid la CA	% de Su Provinci Produ	Total de Supe donde se ve Total de Supermercados	50	Anu	Sem	Generar Al de la Provir los Produ Provincia
	Desarrol credibili	% de Pr Activid Comun	Nº de Promoc Comun Nº de Actividades de la Actividad Agríc	3	Anu	Sem	Dar a cor Promoción Actividad Agríc

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard					Proyectos	
		Objetivo	Indicador	Meta	Periodo Evaluado	Frecuencia de Monitoreo		
P8	Desarrollar Marco que permita la sustentabilidad de la CA.	Nº de Contactos Provinciales con Comunidades Agrícolas	Nº Contactos Provinciales	18	Anual	Mensual	Crear una Red de Comunidades Agrícolas y difundir la Normativa de la CA.	
	Promover en la Comuna el valor de la Comuna	% de Charlas Realizadas	Total Charlas Realizadas	100	Anual	Semestral	Realizar Charlas en la Comuna de Mantener la Comuna	
			Total Colegios en la Comuna					
			Implementar Radio Comunal	Iniciada la Planificación de Corridos para la Im	Si	Anual	Anual	Crear la radio comunal
	Desarrollar campañas que incrementen la participación de la CA.	Nº de Reuniones Distritales	Nº de Reuniones Distritales	12	Anual	Semestral	Aumentar el Número de Reuniones Distritales de la CA.	
	Generación de Estrategias de Marketing	% Asistencia a Reuniones de la Asociación de las Comunidades Agrícolas	Nº de Asistencia a Reuniones Gremial de CA. X 10	100	Anual	Mensual	Aumentar la Participación en la Asociación Gremial	
	Proponer Proyectos para el desarrollo del Activo Fijo de la CA.	Crear Proyectos Innovadores	Nº de Proyectos Innovadores	2	Anual	Mensual	Crear la Unidad de Desarrollo de Proyectos de la CA.	
	Promover la Actividad y prevenir el deterioro del Medio Ambiente de la CA.	Llevar Cuenta de la Comunidad en forma Efectiva	Declarar Impuestos Realizar Balances Declarar Leyes Sociales	Si Si Si	Mensual Mensual Mensual	Mensual Mensual Mensual	Implementar los Sistemas Contable y Laboral	
		% de Fiscalización de Materia de Fomento Medio Ambiente	Nº de Fiscalizaciones Total de Terreno Ocupados	100 50%	Anual	Mensual	Crear Unidad Fiscal de Actividades Productivas	
	Desarrollar el control de los Beneficios	Implementar por Distrito	Sumatoria de todos los Beneficios	5	Anual	Anual	Implementar Inforcom por distrito en la Comuna	
Desarrollar programas de beneficios a Comunidades Agrícolas.	% de Encuestas	Total Comuneros Encuestados X Total de Comuneros	100	Anual	Mensual	Realizar una encuesta para determinar cuáles son los beneficios que más interesan a los Comuneros		

Mapa Estratégico	Balanced Scorecard					Proyectos
	Objetivo	Indicador	Meta	Periodo Evaluación	Frecuencia Monitoreo	
Desarrollar y actualizar el conocimiento de las CA.	% Total de Comunitarios Capacitados Normativa de Comunidades	$\frac{\text{Total Comunitarios Capacitados}}{\text{Total de Comunitarios}}$	100	Reunión	Mensual	Capacitar a los Comunitarios 19233 y los Estatutos
	% Total de Comunitarios Capacitados Normativa de Comunidades por Distrito	$\frac{\text{Total Comunitarios Capacitados por Distrito}}{\text{Total de Comunitarios por Distrito}}$	100	Reunión	Mensual	
Crear Base de datos para manejar mejor la información de la CA.	% de Fichas de Vigentes	$\frac{\text{Total de Fichas Vigentes}}{\text{Total de Comunitarios}}$	100	Reunión	Mensual	Realizar ficha por Comunitario toda la información de la CA.
	% de Fichas de Vigentes por Distrito	$\frac{\text{Total Fichas Vigentes por Distrito}}{\text{Total de Comunitarios por Distrito}}$	100	Reunión	Mensual	
Aumentar el Liderazgo directivo de la CA.	Nº de Capacitaciones Liderazgo y Dirección	Total de Capacitaciones Liderazgo y Dirección	2	Anual	Mensual	Capacitar a los Comunitarios en materia de Liderazgo
Desarrollar estrategias en la CA.	% de Comunitarios Alfabetizados	$\frac{\text{Total de Comunitarios Alfabetizados}}{\text{Total de Comunitarios}}$	100	Anual	Mensual	Alfabetizar a los Comunitarios
	Nº de Capacitaciones Administración	Total de Capacitaciones Administración	2	Anual	Mensual	Capacitar a los Comunitarios en materia de Administración y Negocio
Aumentar el involucramiento asociativo de la CA.	% de Asistencia Comunitarios a las Reuniones	$\frac{\text{Sumatoria de la Asistencia Comunitarios}}{\text{Total de Comunitarios por Nº de Reuniones}}$	51%	Reunión	Reunión	Aumentar la asistencia a las Asambleas Comunitarias Extraordinarias de la CA.
	% de Asistencia Comunitarios a las Reuniones distritales	$\frac{\text{Sumatoria de la Asistencia Comunitarios distritales}}{\text{Total de Comunitarios distritales Reuniones distritales}}$	51%	Reunión	Reunión	

5.- Recomendaciones

En esta sección el Estudio quiere dejar de manifiesto algunas recomendaciones, a la hora de Ejecutar la Planificación Estratégica y a la hora de Evaluar su Desempeño.

5.1.- Recomendaciones para la Ejecución

Se debe contar con un Equipo Guía Profesional, que garantice el comienzo y el Proceso de Ejecución.

Considerarla como una tarea liderada por la Alta Dirección (Directiva)

Aún cuando exista un Equipo Guía, debe haber involucramiento de todos los Comuneros en la Ejecución de la Planificación Estratégica reflejada en el Cuadro de Mando Integral, en la participación para alcanzar los objetivos e indicadores claves y en la negociación de metas e iniciativas que impulsan el logro de la estrategia.

No esperar a tener "todo perfectamente definido" para arrancar su implantación. Evitar que el Proceso de Ejecución se alargue considerablemente.

No retrasar la Ejecución por falta de definición de todos los indicadores.

Que los indicadores sean de efecto. El hecho de encontrar activadores de activaciones clave para un cuadro de mando exitoso

No deben ser indicadores genéricos y aplicables a cualquier CA., sino especiales para la realidad de Jiménez y Tapia.

Manejar el causa efecto, objetivos, metas e indicadores "como grabado en piedra". El Cuadro de Mando Integral es un sistema de aprendizaje, dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc., lo que influencia su estrategia, sus indicadores, sus metas y sus iniciativas. La dinámica es además promovida por el diálogo que se propicia alrededor de la estrategia.

Considerar el Cuadro de Mando Integral como Un Sistema de Información Ejecutivo, Este lleva implícito todo un proceso de pensamiento dialogo y reflexión estratégicos.

El Cuadro de Mando Integral es un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización. El control no es el fin, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación.

El Equipo Guía Profesional debe ser solo un facilitador del proceso de Ejecución.

5.2.- Recomendaciones para tener un Alto Desempeño

Como sabemos existe una gran brecha entre lo Planificado y lo Desempeñado debido a un sin número de motivos, estudios recientes nos indican que la pérdida de Desempeño es de un 37% en promedio, entre los motivos que mas destacan son:

- Recursos inadecuados o no disponibles.
- Pobre comunicación de la Estrategia.
- Las acciones necesarias para la Ejecución no están claramente definidas.
- No queda claro quien tiene la responsabilidad de la Ejecución.
- Silos Organizacionales y la Cultura bloquean la Ejecución.
- Seguimiento inadecuado del Desempeño.
- Consecuencias y recompensas inadecuadas para el éxito o fracaso.
- Liderazgo débil de la Alta Dirección.
- Alta Dirección poco comprometida.
- Estrategia no ha sido aprobada.
- Otros obstáculos incluyendo destrezas y habilidades inadecuadas.

Es por ello que se recomienda seguir algunas reglas en forma rigurosa en pro de obtener altos desempeños, y estas reglas son:

- Hacer lo concreto y simple.
- Asegurarse que los supuestos que subyacen de la Planificación refleje la lógica económica real de su mercado. No fiarse de los Pronósticos.
- Hablar en un idioma común.
- Discutir tempranamente el despliegue de los recursos.
- Identificar claramente las prioridades.
- Monitorear continuamente el Desempeño.
- Recompensar y Desarrollar habilidades de Ejecución.

6.- Conclusión

Una vez planteada la Planificación Estratégica, con la que se desea lograr el aprovechamiento de estas organizaciones, les digo a toda la población comunera y en especial a la CA. Jiménez y Tapia, que se hagan cargo de todos los esfuerzos por lograr la productividad de las tierras que poseen.

La productividad es tan relevante, que si las CA. Produjeran \$1 anual por metro cuadrado de tierra bajo su dominio, se lograría producir \$10.000.000.000.- de pesos anuales. Cifra no menor para la Región de Coquimbo, bien podrían ser el motor económico de la región.

También se requiere que las Instituciones de la Región (Gobierno, Empresarios, Universidades, etc) se propongan disminuir la brecha del conocimiento entre la población adulta y la población joven, para que interactúen con las mismas herramientas tecnológicas actuales.

Y por último, todo esfuerzo como contra partida tiene un costo económico en el modelo económico actual, que deberá ser financiado y rentabilizado para construir el mejoramiento y crecimiento sostenido de las CA.

7.-Bibliografía

- BIENES Nacionales, Cuadro de Registro de Comunidades Agrícolas
- CENSO 2002, Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
- GOBIERNO REGIONAL, Región Coquimbo. Estudio “Diseño, Implementación y Seguimiento Plan Integral de Desarrollo del Secano, IV Región”
- JOFRE, Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios, N°35 Documento de Trabajo – Serie Gestión.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David. Mapas Estratégicos
- MINTZBERG, Henry. Organizacional Configurations Model Framework
www.valuebasedmanagement.net/methods_mintzberg_configurations.html
- Revista Harvard Business Review, Julio 2005, p. 44-53

Anexos

Anexo A Listado de CA. de la Cuarta Región de Coquimbo

N°	Provincia	Comuna	Comunidad	Ha	KM2	N° de Comuneros
1	Choapa	Canela	Agua Fría Alta	2,645.0	26.5	70
2	Choapa	Canela	Agua Fría Baja	4,832.0	48.3	181
3	Choapa	Canela	Alhuemilla Las Palmas	4,043.0	40.4	46
4	Choapa	Canela	Angostura de Gálvez	1,503.0	15.0	30
5	Choapa	Canela	Atelcura	2,665.0	26.7	71
6	Choapa	Canela	Cabra Corral	1,204.0	12.0	80
7	Choapa	Canela	Canela Alta	41,350.0	413.5	584
8	Choapa	Canela	Canela Baja	30,700.0	307.0	668
9	Choapa	Canela	Canelilla de Canela	3,859.0	38.6	78
10	Choapa	Canela	Carquindaño	2,830.0	28.3	40
11	Choapa	Canela	El Almendro	596.0	6.0	10
12	Choapa	Canela	El Chiñe	2,065.0	20.7	32
13	Choapa	Canela	El Pangue	1,077.0	10.8	25
14	Choapa	Canela	El Potrero de Canela	1,292.0	12.9	27
15	Choapa	Canela	Huentelauquén	7,426.0	74.3	344
16	Choapa	Canela	Huinchiguallego	930.0	9.3	37
17	Choapa	Canela	La Capilla	455.0	4.6	32
18	Choapa	Canela	La Leona	163.0	1.6	22
19	Choapa	Canela	Las Barrancas	1,465.0	14.7	40
20	Choapa	Canela	Las Paredes	470.0	4.7	18
21	Choapa	Canela	Las Tazas	2,186.0	21.9	41
22	Choapa	Canela	Los Tomes	2,778.0	27.8	19
23	Choapa	Canela	Mincha Norte	643.0	6.4	75
24	Choapa	Canela	Mincha Sur	3,393.0	33.9	131
25	Choapa	Canela	Yerba Loca	3,686.0	36.9	55
26	Choapa	Illapel	Cuzcuz	3,234.0	32.3	76
27	Choapa	Illapel	Tunga Norte	5,445.0	54.5	132
28	Choapa	Illapel	Tunga Sur	7,507.0	75.1	145
29	Choapa	Los Vilos	Lo Muñoz	630.0	6.3	54
30	Choapa	Los Vilos	Los Cerrillos	206.5	2.1	27
31	Choapa	Salamanca	Chalinga	11,977.0	119.8	495
32	Elqui	Andacollo	Caldera y Damas	16,765.0	167.7	67
33	Elqui	Andacollo	Cuesta el Manzano	18,182.0	181.8	125
34	Elqui	Andacollo	Jarilla y Azogue	5,800.0	58.0	28
35	Elqui	Coquimbo	La Herradura	4,192.0	41.9	137
36	Elqui	Coquimbo	Majada Blanca	3,810.9	38.1	24
37	Elqui	Coquimbo	Quitallaco	5,515.0	55.2	25
38	Elqui	Coquimbo	Totalillo	1,192.0	11.9	76
39	Elqui	La Higuera	Los Choros	68,895.0	689.0	184
40	Elqui	La Higuera	Quebrada Honda	8,444.0	84.4	59
41	Elqui	La Serena	Las Rojas de Cutún	3,975.0	39.8	39
42	Elqui	La Serena	El Chacal	10,236.0	102.4	41
43	Elqui	La Serena	Olla Caldera	122,600.0	1,226.0	216
44	Elqui	La Serena	Quebrada de Talca	8,592.0	85.9	97

Continuación Anexo A

N°	Provincia	Comuna	Comunidad	Ha	KM2	N° de Comuneros
45	Elqui	Paihuano	Chanchoqui	1,590.0	15.9	10
46	Elqui	Paihuano	Estero Derecho	51,570.0	515.7	350
47	Elqui	Paihuano	Quebrada de Paihuano y San Andrés	22,495.0	225.0	39
48	Elqui	Vicuña	Algarrobal y Despensa	4,008.0	40.1	14
49	Elqui	Vicuña	Bañados de Huanta	2,957.1	29.6	30
50	Elqui	Vicuña	El Potrero Alto	2,075.0	20.8	18
51	Elqui	Vicuña	Estancia Vallecillo y Rio Seco	66,340.0	663.4	19
52	Elqui	Vicuña	Gualliguaica	446.5	4.5	62
53	Elqui	Vicuña	La Plata	4,910.0	49.1	31
54	Elqui	Vicuña	La Polvada	255.1	2.6	136
55	Elqui	Vicuña	Las Trancas de Puclaro	4,485.0	44.9	18
56	Elqui	Vicuña	Los Algodones	5,450.0	54.5	28
57	Elqui	Vicuña	Quebrada Los Loros	2,677.0	26.8	22
58	Elqui	Vicuña	San Isidro	4,051.5	40.5	21
59	Elqui	Vicuña	Uchumi Diaguitas	12,845.0	128.5	35
60	Elqui	Vicuña	Varillar	3,318.0	33.2	21
61	Limarí	Combarbalá	Alvarez de Valle Hermoso	1,804.0	18.0	106
62	Limarí	Combarbalá	Castillo y Mal Paso	7,406.5	74.1	196
63	Limarí	Combarbalá	De Orrego	1,763.0	17.6	21
64	Limarí	Combarbalá	Díaz y Ocaranza	2,039.0	20.4	30
65	Limarí	Combarbalá	El Espino	7,668.0	76.7	78
66	Limarí	Combarbalá	Fernandez Angel y otros	6,344.0	63.4	15
67	Limarí	Combarbalá	Fernandez y Veliz	9,479.0	94.8	246
68	Limarí	Combarbalá	Flores y Saavedra	1,986.0	19.9	83
69	Limarí	Combarbalá	Jimenez y Tapia	29,627.3	296.3	1750
70	Limarí	Combarbalá	La Colorada de Aguilera y Sarmiento	1,336.0	13.4	44
71	Limarí	Combarbalá	La Saucera	2,904.0	29.0	34
72	Limarí	Combarbalá	Litipampa	3,613.0	36.1	39
73	Limarí	Combarbalá	Los Mozos	1,842.0	18.4	17
74	Limarí	Combarbalá	Manquehua	22,745.0	227.5	902
75	Limarí	Combarbalá	Movido	1,090.0	10.9	28
76	Limarí	Combarbalá	San Lorenzo	3,233.0	32.3	83
77	Limarí	Combarbalá	Vivanco	630.0	6.3	43
78	Limarí	Monte Patria	Atunguaico	4,431.0	44.3	24
79	Limarí	Monte Patria	Cárcamo	1,842.0	18.4	24
80	Limarí	Monte Patria	Chacarillas	2,542.0	25.4	216
81	Limarí	Monte Patria	Chilles	1,054.0	10.5	15
82	Limarí	Monte Patria	Chilecito y Chuapa	1,653.0	16.5	111
83	Limarí	Monte Patria	Coipo y Cuyuncavi	2,911.0	29.1	19
84	Limarí	Monte Patria	Colliguay	1,704.0	17.0	61
85	Limarí	Monte Patria	Cordillera de Carrizal	3,986.0	39.9	21
86	Limarí	Monte Patria	De Araya	178.0	1.8	11
87	Limarí	Monte Patria	Dos Ríos	141.0	1.4	28
88	Limarí	Monte Patria	El Cuyano	1,264.0	12.6	20

Continuación Anexo A

Nº	Provincia	Comuna	Comunidad	Ha	KM2	Nº de Comuneros
89	Limarí	Monte Patria	El Macano	4,183.0	41.8	64
90	Limarí	Monte Patria	El Peñón	6,478.0	64.8	12
91	Limarí	Monte Patria	El Potrero de Huatulame	2,904.0	29.0	36
92	Limarí	Monte Patria	El Tome	2,487.0	24.9	106
93	Limarí	Monte Patria	Huana	1,430.0	14.3	93
94	Limarí	Monte Patria	Jara o laja	5,010.0	50.1	82
95	Limarí	Monte Patria	La Cisterna	2,047.0	20.5	65
96	Limarí	Monte Patria	La Ortiga	586.1	5.9	70
97	Limarí	Monte Patria	La Tranquita	1,055.0	10.6	13
98	Limarí	Monte Patria	Laguna Verde	834.1	8.3	10
99	Limarí	Monte Patria	Las Bateas	1,184.0	11.8	13
100	Limarí	Monte Patria	Las Cardas	2,624.0	26.2	93
101	Limarí	Monte Patria	Los Ángeles de Rapel	1,542.0	15.4	41
102	Limarí	Monte Patria	Los Clonquis	1,609.0	16.1	66
103	Limarí	Monte Patria	Los Hoyos y El Empedrado	1,518.0	15.2	29
104	Limarí	Monte Patria	Los Morales	2,250.0	22.5	89
105	Limarí	Monte Patria	Los Tapias	840.0	8.4	35
106	Limarí	Monte Patria	Maqui Los Palquis	2,280.0	22.8	36
107	Limarí	Monte Patria	Medralisa o Mina Negra	8,150.0	81.5	11
108	Limarí	Monte Patria	Mialqui	2,308.0	23.1	64
109	Limarí	Monte Patria	Monte Patria	12,928.8	129.3	326
110	Limarí	Monte Patria	Pejerreyes	1,182.0	11.8	22
111	Limarí	Monte Patria	Piedra Lisa de Tulahuen	408.0	4.1	34
112	Limarí	Monte Patria	Pulpica Alto	567.4	5.7	89
113	Limarí	Monte Patria	Pulpica Bajo	1,630.0	16.3	16
114	Limarí	Monte Patria	Quebrada de Colliguaycito	773.0	7.7	12
115	Limarí	Monte Patria	Quebrada de Tulahuen	1,968.0	19.7	34
116	Limarí	Monte Patria	Quebrada la Arena	388.0	3.9	6
117	Limarí	Monte Patria	Quebrada Las Minillas	536.0	5.4	20
118	Limarí	Monte Patria	Quebrada Las Mollacas	2,795.0	28.0	26
119	Limarí	Monte Patria	Ramadilla	2,531.0	25.3	18
120	Limarí	Monte Patria	Rapel	1,310.0	13.1	63
121	Limarí	Monte Patria	Rapelcillo	1,966.0	19.7	22
122	Limarí	Monte Patria	Río Colorado	6,111.5	61.1	64
123	Limarí	Monte Patria	Vado Hondo	731.0	7.3	41
124	Limarí	Ovalle	Alcones	10,710.0	107.1	199
125	Limarí	Ovalle	Algarrobo de Hornillos	4,178.0	41.8	41
126	Limarí	Ovalle	Barraza	4,219.4	42.2	92
127	Limarí	Ovalle	Buenos Aires de Punilla	2,112.2	21.1	33
128	Limarí	Ovalle	Canelilla de Ovalle	2,787.0	27.9	62
129	Limarí	Ovalle	Cerro Blanco	1,298.0	13.0	48
130	Limarí	Ovalle	Cuarto Cajón	760.0	7.6	18
131	Limarí	Ovalle	El Durazno	1,150.0	11.5	71
132	Limarí	Ovalle	El Espinal	1,002.0	10.0	18

Continuación Anexo A

Nº	Provincia	Comuna	Comunidad	Ha	KM2	Nº de Comuneros
133	Limarí	Ovalle	El Olivo	1,021.0	10.2	13
134	Limarí	Ovalle	Fernando Alvarez	748.5	7.5	36
135	Limarí	Ovalle	Higueritas Unidas	4,743.0	47.4	41
136	Limarí	Ovalle	La Calera	7,872.0	78.7	123
137	Limarí	Ovalle	La Cebada	16,046.0	160.5	64
138	Limarí	Ovalle	La Coipa	4,994.0	49.9	35
139	Limarí	Ovalle	La Verdiona	2,830.0	28.3	32
140	Limarí	Ovalle	Lagunillas Galleguillos del Valle	968.1	9.7	26
141	Limarí	Ovalle	Las Damas	1,567.0	15.7	21
142	Limarí	Ovalle	Lorenzo Araya	934.0	9.3	33
143	Limarí	Ovalle	Lorenzo Peralta de Punilla	1,399.3	14.0	21
144	Limarí	Ovalle	Los Pozos	968.0	9.7	24
145	Limarí	Ovalle	Los Trigos	1,725.0	17.3	93
146	Limarí	Ovalle	Oruro	2,482.0	24.8	58
147	Limarí	Ovalle	Peña Blanca	6,587.0	65.9	85
148	Limarí	Ovalle	Peral Ojo de Agua	1,459.0	14.6	20
149	Limarí	Ovalle	Potrerillos Altos	7,746.0	77.5	41
150	Limarí	Ovalle	Romeralcillo	3,425.0	34.3	50
151	Limarí	Ovalle	Salala	1,846.4	18.5	138
152	Limarí	Ovalle	Socos	4,440.0	44.4	28
153	Limarí	Ovalle	Valdivia de Punilla	1,896.0	19.0	50
154	Limarí	Punitaqui	El Altar	6,050.0	60.5	137
155	Limarí	Punitaqui	El Divisadero	2,092.0	20.9	67
156	Limarí	Punitaqui	La Rinconada de Punitaqui	6,377.0	63.8	98
157	Limarí	Punitaqui	Punitaqui	22,138.0	221.4	931
158	Limarí	Río Hurtado	Blas y Búrleme	6,612.0	66.1	44
159	Limarí	Río Hurtado	Carrizal y Laguna de Serón	8,348.0	83.5	25
160	Limarí	Río Hurtado	Carrizo, Mendoza y Romero	3,717.0	37.2	49
161	Limarí	Río Hurtado	Cerro Blanco y Gigante	970.0	9.7	13
162	Limarí	Río Hurtado	Cerro Gigante	934.0	9.3	14
163	Limarí	Río Hurtado	Chape y Chacay	30,225.0	302.2	30
164	Limarí	Río Hurtado	Dain y Cortaderilla	4,217.0	42.2	117
165	Limarí	Río Hurtado	El Atajo	2,472.0	24.7	8
166	Limarí	Río Hurtado	El Espinal de San Pedro	1,096.0	11.0	59
167	Limarí	Río Hurtado	El Romeral	1,664.0	16.6	65
168	Limarí	Río Hurtado	Fundina Norte	744.0	7.4	49
169	Limarí	Río Hurtado	Fundina Sur	543.0	5.4	94
170	Limarí	Río Hurtado	Huampulla	3,874.0	38.7	18
171	Limarí	Río Hurtado	Huapi las Mollaquitas	2,108.0	21.1	16
172	Limarí	Río Hurtado	Inga Pichasca	6,794.0	67.9	75
173	Limarí	Río Hurtado	La Hoyada	1,910.0	19.1	18
174	Limarí	Río Hurtado	Las Minillas	3,862.0	38.6	35
175	Limarí	Río Hurtado	Los Lavaderos	1,820.0	18.2	13
176	Limarí	Río Hurtado	Los Maitenes	2,625.0	26.3	27

Continuación Anexo A

N°	Provincia	Comuna	Comunidad	Ha	KM2	N° de Comuneros
177	Limarí	Río Hurtado	Maitenes de Serón	2,280.0	22.8	27
178	Limarí	Río Hurtado	Piedras Blancas	1,582.0	15.8	10
Total				1,064,256.0	10,643.0	15,396

Fuente : Elaboración Propia por datos obtenidos del I.N.E. (CENSO 2002)

Anexo B Evacuación de Excreta por Hogares en las CA.

Provincia	Comuna	N° CA.	Alcantarillado	Fosa Septica	Pozo negro	Cajón sobre canal	Quimico	No tiene	Total WC
Elqui	La Serena	3	25	9	127	0	0	25	186
	La Higuera	2	46	2	61	0	0	9	118
	Coquimbo	3	10	4	33	0	0	7	54
	Andacollo	3	16	1	85	0	0	40	142
	Vicuña	12	150	9	48	0	0	6	213
	Paihuano	2	1	0	2	0	0	0	3
	Total	25	248	25	356	0	0	87	716
			34.6%	3.5%	49.7%	0.0%	0.0%	12.2%	100.0%
Limarí	Ovalle	30	195	46	1,105	2	1	148	1,497
	Río Hurtado	4	51	1	113	0	0	8	173
	Monte Patria	35	344	10	814	0	0	111	1,279
	Combarbalá	15	237	10	642	4	1	193	1,087
	Punitaqui	4	177	5	498	4	1	62	747
	Total	88	1,004	72	3,172	10	3	522	4,783
			21.0%	1.5%	66.3%	0.2%	0.1%	10.9%	100.0%
Choapa	Illapel	3	102	1	175	0	0	20	298
	Los Vilos	2	12	0	24	2	0	2	40
	Canela	24	247	11	1,036	0	0	249	1,543
	Total	29	361	12	1,235	2	0	271	1,881
			19.2%	0.6%	65.7%	0.1%	0.0%	14.4%	100.0%
Total Región		142	1,613	109	4,763	12	3	880	7,380
			21.9%	1.5%	64.5%	0.2%	0.0%	11.9%	100.0%

Fuente : Elaboración Propia por datos obtenidos del I.N.E. (CENSO 2002)

Anexo C Abastecimiento de Agua por Hogares de las CA.

Provincia	Comuna	Nº CA.	Agua Potable	Pozo o noria	Río, vertiente estero	TOTAL
Elqui	La Serena	3	84	90	12	186
	La Higuera	2	94	14	10	118
	Coquimbo	3	48	5	1	54
	Andacollo	3	17	81	44	142
	Vicuña	12	197	3	13	213
	Paihuano	2	2	0	1	3
	Total	25	442	193	81	716
		61.7%	27.0%	11.3%	100.0%	
Limarí	Ovalle	30	750	552	195	1,497
	Río Hurtado	4	166	4	3	173
	Monte Patria	35	954	70	255	1,279
	Combarbalá	15	368	468	251	1,087
	Punitaqui	4	250	400	97	747
	Total	88	2,488	1,494	801	4,783
		52.0%	31.2%	16.7%	100.0%	
Choapa	Illapel	3	167	68	63	298
	Los Vilos	2	20	4	16	40
	Canela	24	304	671	568	1,543
	Total	29	491	743	647	1,881
		26.1%	39.5%	34.4%	100.0%	
Total Región		142	3,421	2,430	1,529	7,380
			46.4%	32.9%	20.7%	100.0%

Fuente : Elaboración Propia por datos obtenidos del I.N.E. (CENSO 2002)

Anexo D Suministro Eléctrico por Hogares en las CA.

Provincia	Comuna	N° CA.	Electricidad (Red Pública)	Generador propio o comunitario	Placa solar	No tiene	Total electricidad
Elqui	La Serena	3	65	26	17	78	186
	La Higuera	2	90	2	6	20	118
	Coquimbo	3	12	3	0	39	54
	Andacollo	3	44	2	53	43	142
	Vicuña	12	194	1	0	18	213
	Paihuano	2	2	0	0	1	3
	Total	25	407 56.8%	34 4.7%	76 10.6%	199 27.8%	716 100.0%
Limari	Ovalle	30	867	21	52	557	1,497
	Río Hurtado	4	150	0	5	18	173
	Monte Patria	35	1,024	6	31	218	1,279
	Combarbalá	15	574	14	100	399	1,087
	Punitaqui	4	590	2	6	149	747
	Total	88	3,205 67.0%	43 0.9%	194 4.1%	1,341 28.0%	4,783 100.0%
Choapa	Illapel	3	221	6	1	70	298
	Los Vilos	2	37	0	0	3	40
	Canela	24	557	16	140	830	1,543
	Total	29	815 43.3%	22 1.2%	141 7.5%	903 48.0%	1,881 100.0%
Total Región	142	4,427 60.0%	99 1.3%	411 5.6%	2,443 33.1%	7,380 100.0%	

Fuente : Elaboración Propia por datos obtenidos del I.N.E. (CENSO 2002)

Anexo E Usos del Suelo en las CA.

USO DEL SUELO EN TIERRAS COMUNES	Ha	%
Cultivos anuales y permanentes	10	0.0%
Praderas sembradas	7,150	0.7%
Praderas mejoradas	2,785	0.3%
Praderas naturales	827,292	77.7%
Barbecho y descanso	26,900	2.5%
Plantaciones forestales	4,080	0.4%
Terrenos estériles y otros no aprovechables	88,250	8.3%
SUB TOTAL TIERRAS COMUNES	956,467	89.9%
Goces Singulares y terrenos desagregados	107,789	10.1%
TOTAL COMUNIDADES AGRÍCOLAS	1,064,256	100.0%

Fuente : Elaboración Propia por datos obtenidos del I.N.E. (CENSO 2002)

